# ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТА

ШКОЛА ОЦЕНКИ СИБИРИ И ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА
г. Новосибирск,
30-31 мая 2017 г.
*Тюшкевич Наталия*

## Зачем?

**Недостаток ясности – основное препятствие на пути первого шага к достижению цели…**

*Чип и Дэн Хиз, «Switch: How to Change Things When Change is Hard»*

В области благотворительности, социального проектирования все чаще возникает вопрос возможности применения **принципов ведения бизнеса и инвестиционного анализа** в отношении решений о финансировании некоммерческих организаций и программ:

- Как рассчитать **стоимость** создаваемого в ходе благотворительной деятельности **общественного блага,** включить ее в оценку организации при принятии решений **о финансировании программ**?
- Имеет смысл **самим НКО** интегрировать **стоимостной анализ** в измерение и оценку социального эффекта от своей деятельности?

*MEASURING AND/OR ESTIMATING SOCIAL VALUE CREATION: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches. Melinda T. Tuan for Bill & Melinda Gates Foundation, 2008*

Создание общественного блага /или общественное благо рассматриваются в контексте оценки стоимости всех социальных изменений (outputs, outcomes, impacts), в деятельности НКО.

Стоимостной анализ (cost, cost analysis) - измерение стоимости программ на основе всесторонней экономической оценки

# Тенденции в филантропии: пересмотр парадигм и культуры

- Новое поколение филантропов (из сферы Hi-Tech) - сорокалетние миллионеры, которые, желают сами управлять благотворительностью, повышать ее эффективность (пример: Фонд Билла и Мелинды Гейтс).

- Разочарование в способности правительственных организаций эффективно реагировать на вызовы современности, решать социальные проблемы.

- Переход: от эффективного распределения средств (*деньги дошли до конечного адресата*) к стратегической филантропии (интерес к измерению и оценке эффективности, *социальной отдаче* от инвестиций), социальным инновациям, содействие позитивным социальным изменениям, социальному воздействию (social impact).

*Согласно исследованию (2008) Boston College Center on Wealth and Philanthropy's Wealth with Responsibility*: 66 % HNWIs сообщили, что **готовы увеличить** свои пожертвования при наличии данных об эффективности их использования, оказанном на общество воздействии.*

- Расширяющийся спектр форм социальных инноваций, к которым проявляют интерес хайнеты (наряду, с традиционными НКО: социальное инвестирование, социальное предпринимательство, краудсорсинг и др. ).

- Сотрудничество и партнерство (с экспертным сообществом, совместные инициативы филантропов /Giving Pledge/ и др.).

*Источник:* L. Starita *(2008) Will they pay?*

# Мотивация для измерения социального эффекта

**Инвестиционный выбор:** приоритеты для вложений с наибольшим социальным эффектом

**Инструмент управления:** рамка для интеграции социального эффекта в стратегию и деятельность

**Стимулирование:** создание системы мотивации для организации работы, нацеленной на достижение эффекта

**Отчетность:** трансляция о воздействии в целях продвижения и фандрайзинга

# Какая информация используется фондами США для оценки эффективности программной деятельности?

*E. Buteau, P. Buchanan (2011) The State of Foundation Perfromance Assessment. A Survey of Foundation CEOs*

| Источник | Социальный эффект/ Воздействие/ Влияние - IMPACT |
|---|---|
| Руководство по оценке (B&M Gates Foundation) | Отдаленные во времени **устойчивые изменения,** которые иногда могут быть соотнесены с деятельностью |
| Оценка программ. Методология и практика (Комитет помощи развитию) | **Позитивные и негативные, главные или второстепенные долгосрочные изменения**, являющиеся прямыми или косвенными, запланированными или непреднамеренными следствиями реализации программы |
| Оценка программ. Методология и практика. (AEA США) | Последствия любых общественных, государственных или частных инициатив, отражающиеся на том, **как люди живут, работают, развлекаются, относятся друг к другу, самоорганизуются для удовлетворения своих потребностей и в целом функционируют как члены общества**. Также изменения в культуре, касающиеся норм, ценностей и убеждений, которые определяют самосознание отдельных людей и общества в целом |
| Crutchfield & Grant, HBS, 2008 | **Влияние на первопричины**, порождающие проблему общества; устойчивое значительное **изменение** |
| Roche, HBS, 1999 | **Значительные или стабильные/устойчивые изменения** в жизни людей, которые являются результатом конкретной деятельности или совокупности видов деятельности |
| Performance Measurement, Harry P. Hatry | То, что в конечном счете ожидается от реализации программы**, благоприятные изменения**, имеющие значение не столько для клиентов программы, сколько для населения, общества в целом. |
| European Venture Philanthropy Association | Описание значимости вклада от деятельности организации в **более широких и долгосрочных изменениях.** |
| Monitor Institute | Созданная **измеряемая социальная стоимость / ценность - в абсолютном выражении или на душу населения**, и/или ярко выраженная **способность содействовать совершенствованию системы формирования и поставки социальных благ,** основанная на продуманной и привлекательной модели социальных преобразований; способность организации измерять социальное воздействие и добиваться максимального социального эффекта |

# Множество терминов, множество переводов

**output**

**ПРОДУКТ**

**outcome**

**РЕЗУЛЬТАТ**
промежуточный
конечный,
краткосрочный
долгосрочный

**impact**

**ЭФФЕКТ**
**ВЛИЯНИЕ**
**ВОЗДЕЙСТВИЕ**

**social value creation/ social value**

**ЦЕННОСТЬ/ ОБЩЕСТВЕННОЕ БЛАГО**
анализ:
- затраты-выгоды,
- затраты-результативность

# Пять шагов измерения социального воздействия (impact)

- Выполнять шаги в указанной последовательности
- Возвращаться к прошедшим шагам по мере накопления информации и опыта
- Для организаций-инвесторов (далее ОИ) может быть полезно сначала теоретически проработать шаги

**Цель измерения социального воздействия –** управление и контроль для его максимизации и оптимизации затрат

1. Измерение и управление социальным воздействием как непрерывный процесс следует включить в управление инвестициями.
2. Важно определить, что следует поменять в процессе управления инвестициями для того, чтобы достигнуть максимального социального воздействия

# ЦЕПОЧКА СОЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

**РЕСУРСЫ** (INPUTS) → **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** (ACTIVITIES) → **НЕПОСРЕД. РЕЗУЛЬТАТ** (OUTPUTS) → **СОЦИАЛЬН. РЕЗУЛЬТАТ** (INPUTS) → **СОЦИАЛЬН. ЭФФЕКТ** (IMPACT)

| **Объем денежных средств, количество сотрудников** | **Разработка и реализация программ, создание новой технологии** | **Количество благополучателей, проведенных тренингов** | **Приобретение компетенций, изменение модели поведения** | **Учет влияния внешних факторов, незапланированных последствий** |
|---|---|---|---|---|
| 1 млн. руб.<br>7 сотрудников,<br>2 волонтера | Программа апробирована,<br>Технология отработана | Обучение прошли<br>40 человек, проведено<br>5 тренингов | 40 чел. приобрели новые компетенции, у 75% улучшилась коммуникация с близкими | 25% участников устроились на работу, что улучшило их благосостояние |

# ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ СОБСТВЕННОЙ РАМКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

1) **Драйвером для оценки эффективности служит внешний запрос**

2) **Разные типы доноров – разный фокус оценки эффективности**

3) **Степень предсказуемости и наблюдения за изменениями**

4) **Степень турбулентности внешней среды**

**Рамочная концепция оценки эффективности некоммерческих организаций.** Чонмьян Ли. Брэнда Ноуэлл. [A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations. Chongmyoung Lee. Branda Nowell.] American Journal of Evaluation, № 36 (3). 2015

# Определите свое место и место ваших программ, прежде чем приступать к оценке социального эффекта

## Структурная рамка обстоятельств

- Государство
- Крупные институциональные доноры

- НКО
- Частные доноры

Рамка А. Ибрахима
Пределы влияния НКО: структурная рамка обстоятельств, влияющая на оценку результатов общественной деятельности. 2010 г.

- ❑ Если, организация реализует свои программы в нишевых результатах, то измерение экосистемных результатов нецелесообразно и даже неуместно
- ❑ Если же, все таки, есть потребность в измерении и оценке экосистемных результатов, то необходимо разрабатывать / пересматривать свою теорию изменений и настраивать в соответствие с ней свою операционную стратегию

# Рамка А.Ибрахима. Пример БДФ «Виктория».

| Теория изменений | | | |
|---|---|---|---|
| | Комплексная | **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**<br>1. Проекты по внедрению разработанных технологий (обучение и супервизия специалистов) с 2014 г. в рамках программ: по профилактике сиротства «Родные и близкие», по семейному устройству «Школа семьи»; по работе с приемной семьей «Семейный круг», «Детская деревня «Виктория»<br>2. Проекты по изменению общественного мнения в отношении кризисных и приемных семей с 2014 г. (программа «Детская деревня «Виктория») | **ЭКОСИСТЕМНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**<br>1. Программа «Детская деревня «Виктория» (Армавир) как новая форма социальной жизни, оказывающая влияние на социальное развитие города после 2015 г. |
| | Простая | **НИШЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**<br>1.Программа «Достойный дом детям!» (ремонт детских учреждений до 2013 г., ремонт социальных квартир с 2013 г.)<br>2. Проекты по вовлечению добровольцев в программы Фонда | **ИНТЕГРИРОВАННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**<br>1.Программа «Уралсиб дает надежду – образование, работа, жилье» (расширение доступности высшего образования для детей в трудной жизненной ситуации)<br>2.Программа по профилактике сиротства «Родные и близкие» – проекты по разработке технологий по выявлению и реабилитации кризисной семьи<br>3. Программа по семейному устройству детей «Школа семьи» (подготовка кандидатов в родители, подготовка детей к устройству)<br>4. Программа по сопровождению приемных семей «Семейный круг» (реабилитация детей и повышение компетенций приемных родителей) |
| | | **Простая** | **Комплексная** |

**Операционная стратегия**

# Подход B&M GF - иерархия стратегии/инициативы: в отношении чего измерять impact?

## Матрица измерения результатов для практических целей

**Программа -** Одно из основных организационных подразделений фонда, которое отвечает за разработку и управление грантами контрактами и другими видами деятельности, целью которых является достижение социального эффекта

**Стратегия (программы) -** План достижения цели в конкретной области программных интересов фонда , который утверждается сопредседателями. Этот термин также используется и для обозначения данной конкретной программной области

| | Ресурсы (Inputs) | Деятельность (Activities) | Непосредственные результаты (Outputs) | Отложенные результаты / изменения (Outcomes) | Влияние / социальный эффект (Impacts) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Стратегия** | | | | Измерение/оценка изменений в жизни целевых групп и в системах | |
| **Инициатива** | Измерение/оценка результатов с точки зрения поставленных целей, проверка гипотез, выявление наиболее эффективных подходов и методов (как они работают, почему они наиболее эффективны) | | | | |
| **Суб-инициатива** | | | | | |
| **Грант** | Контроль процесса выполнения и отслеживание достижения результатов | | | | |
| **Суб-грант** | | | | | |

**Инициатива -** Ключевая область деятельности в рамках стратегии.

**Суб-инициатива -** Компонент инициативы, который может включать крупные гранты, контракты, различные мероприятия, обмен знаниями и опытом или другие виды деятельности, направленные на достижение социального эффекта.

**Грант -** Определенная денежная сумма, предназначенная для финансирования конкретного проекта.

**Суб-грант -** Грант, предоставленный через посредническую организацию (грантополучателя фонда).

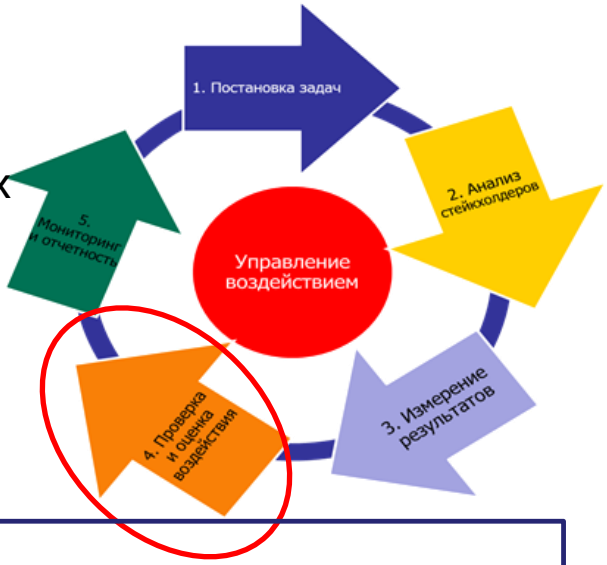
# Требования к корректному измерению социального воздействия: учет факторов *

- ✓ Что произошло бы в любом случае?
- ✓ Действия других организаций, программ, проектов?
- ✓ Насколько вероятно снижение достигнутого результата с течением времени, какова устойчивость ваших результатов?
- ✓ Какова вероятность и степень замещения полученными результатами других потенциальных позитивных результатов?
- ✓ Каковы непланируемые следствия – отрицательные или положительные?

** Стандарт Еврокомиссии 2014 г., по измерению социального эффекта, подготовленный на основе методики EVPA*

# Важнейший шаг: проверка и определение ценности социального воздействия

- Достоверно ли наше заявление о достижении положительных изменений? Если да, то в какой степени?
- Важны ли действительно эти изменения для ключевых стейкхолдеров?




Ответы позволят определить**, где** достижения приносят максимальную социальную ценность, чтобы сосредоточить ресурсы и усилия на этих инициативах

ИНВЕСТОР

- Контроль (хотя бы фиксация) нефинансовой помощи, предоставляемой НКО
- Получение подтверждения со стороны НКО, что эта помощь на самом деле имела значение
- Регулярное отслеживание реализации ожиданий стейкхолдеров (доноров, инвесторов, персонала) корректировка действий при необходимости

НКО

- Контроль за своевременным достижением социальных результатов
- Контроль за достижением запланированного объема социальных результатов
- Проверка результатов на уровне разных стейкхолдеров, начав с основного благополучателя
- Проверка значимости результатов для стейкхолдеров

**Необходимо учитывать**

- Значимость – сравнение выгод в соотношении с затратами/ потерями для стейкхолдеров
- Обычно за счет затрат одного стейкхолдера (донора) образуются блага для других стейкхолдеров (благополучателей)/
- Улучшились ли услуги НКО после участия инвестора? -> Провести оценку в начале и в конце проекта/.

# Некоторые результаты исследования о практиках измерения социальных инвестиций (EVPA, опрос 61 инвесторов)

- Измерение социальных результатов достаточно распространенная практика: **90%** респондентов занимались измерением хотя бы 1 раз в течение инвестиционного периода, но лишь **60%** измеряли социальное воздействие.

- Отсутствие стандартизации приводит к несистемному использованию методов и инструментов.

- Учет результатов измерения социального воздействия не является неотъемлемым компонентом процесса принятия решений: **53%** никогда или редко используют результаты измерений при принятии решений о выделении новых средств; результаты измерения не влияют на оплату труда сотрудников (не внедряются в стимулирующие схемы).

*Источник: Hehenberger, L.; Harling, A. (2013) "European Venture Philanthropy and Social Investment 2011/2012" EVPA*

# Основные выводы исследования NPC, UK благотворительных организаций об опыте измерения социального воздействия

**УСПЕХИ**

- 75% производят измерения (всех или части проектов),
- За последние 5 лет инвестиции в измерение увеличилось у трех четвертей организаций.
- 52% активизировали измерения в ответ на требования инвесторов, 22% - из-за преоретизации Совета директоров.
- Хотя измерение воздействия внедрялось как условие финансирования, в итоге привело к улучшению услуг.

**ПРОБЛЕМЫ**

- 25% организаций с доходом от £10 000, 50% с доходом менее £10 000 не измеряют воздействие (нехватка средств, квалифицированного персонала).
- Две трети инвесторов не закладывают финансирование на оценку.
- Недостаточно средств на прогресс в деле измерения. Осложняет ситуацию отсутствие единых требований отчетности у инвесторов, недостаточный учет нужд организаций.

**РЕКОМЕНДАЦИИ**

- Благотворительные организации: делиться практикой и опытом проведения оценки.
- Инвесторы: разъяснять важность оценки воздействия, помогать благотворительным организациям в использовании полученных данных, повышении прозрачности; использовать полученные данные для принятия решений.
- Правительственные организации: лидерство в поддержке инфраструктуры измерения воздействия, не связывать излишними рамками, делиться опытом внутри сектора.

Источник: Eibhlin Ni Ogan, Tris Lumley, David Pritchhard (2012) *Making an Impact. Impact measurement among charities and social enterprises in The UK.* New Philanthropy Capital

# Из практик содействия долгосрочным социальным изменениям: Программа Inspiring Impact

Кодекс добросовестной практики содействия социальным изменениям разработан по итогам широких консультаций с некоммерческим сектором под руководством Национального совета добровольных объединений (The National Council for Voluntary Organizations / NCVO)

**Inspiring Impact** («Содействие эффективному преобразованию общества») стремится

1) изменить представление британского некоммерческого сектора о социальном эффекте
2) добиться того, чтобы к 2022 году высококачественная оценка социального эффекта стала для благотворительных организаций и социальных предприятий нормой жизни.

**Тематические направления (пять ключевых вопросов) :**

- Что такое социальный эффект?
- Как определить, что именно следует измерять?
- Каким образом можно измерить эффект социальных преобразований?
- Какова роль финансирующих организаций?
- Каким образом можно сравнить работу организации с деятельностью других субъектов и учиться на их опыте?

# Цикл эффективной практики и принципы Кодекса добросовестной практики содействия социальным изменениям

Принцип 1. Возьмите на себя ответственность за социальный эффект и предложите другим организациям последовать вашему примеру.
Принцип 2. Постоянно следите за тем, чтобы организация выполняла своё предназначение.
Принцип 3. Вовлекайте в свою практику содействия социальным изменениям разные группы стейкхолдеров.
Принцип 4. Используйте методы и ресурсы, которые согласуются с целями вашей организации.
Принцип 5. Следите за всеми изменениями, которые имеют отношение к вашей деятельности.
Принцип 6. Будьте честными и открытыми.
Принцип 7. Стремитесь к изменениям и действуйте, руководствуясь полученной информацией.
Принцип 8. Активно делитесь со стейкхолдерами планами содействия социальным изменениям.

*Источник: Inspiring Impact: The Code of Good Impact Practice (2013)*

# «Оценка социального эффекта от деятельности организаций должна проводиться с учетом возможности ее выполнения и ее стоимости»*

- Задача особой сложности и может оказаться весьма дорогостоящим мероприятием, а потому не всегда целесообразна.
- Не всегда возможна. Основная проблема – выделение эффекта на фоне эффектов, связанных с другими факторами, которые могут оказаться более существенными, чем деятельность организации.
- Следует оценивать в тех случаях, когда масштабы воздействия, оказываемого организацией, сопоставимы с масштабами системы, на которую это воздействие оказывается.
- Определение ожидаемого социального эффекта и необходимости его измерения должно закладываться на стадии планирования

## *Особенности и ограничения применения*

- ✓Социальный эффект может проявляться **отсрочено** – лишь через некоторое время после окончания деятельности.
- ✓Оценка социального эффекта может проводиться либо с использованием экспериментального/ квази-экспериментального подхода (без раскрытия механизма воздействия), либо с использованием **смешанных методов**, ориентированных на раскрытие и изучение механизма воздействия.
- ✓Оценка социального эффекта требует наличия **специальной квалификации** у тех, кто ее будет проводить.

* Стандарты оценки деятельности (внутренние) для стратегических партнеров E&P. Разработаны при участии компании «Процесс консалтинг», 2011 г.

# Общие выводы

- Оценка социального воздействия - один из наиболее стратегически значимых видов оценки, вокруг которого идет много дискуссий.
- В настоящее время нет надежных общепризнанных разработок и подходов. Существуют разные школы к определению социального воздействия (системные изменения vs. влияние), его измерению и оценке, апробируются и применяются разнообразные подходы и инструменты.
- Одна из ключевых проблем - отсутствие стандартов отчетности НКО. *Из практик решения: появление доступных сервисов, агрегирующие требуемую информацию (SmartLink); площадки для обсуждения вопросов стандартизации отчетности (the Global Philanthropy Forum and The Philanthropy Workshop West).*
- Перспективы. Создание площадки (схожая с обычной фондовой биржей, включая регулирование Управления по финансовым услугам /the Financial Services Authority) может решить многие проблемы, связанные с инвестированием в негосударственный сектор , в частности, **проблему нахождения и определения самих компаний, ведущих подобный бизнес**.
- Ожидается интерес со стороны частных инвесторов и фондов, которые получают более прозрачный инструмент.

# РЕКОМЕНДАЦИИ

• Распространение практик измерения - длительный процесс.

• Необходимо отслеживать зарубежные разработки,  исследования, анализировать накапливающуюся практику

• Осторожно относится к идеям провести реальную оценку социального воздействия той или иной программы.

• Сложность: решение задачи по определению и исключению сторонних влияний.

- Точные измерения, затратны по времени, вызывают этические вопросы.
- На практике пока нет инструментов для корректного измерения всех факторов.
- Учитывать факторы, которые могут усиливать или снижать воздействие (и вносить корректировки, где возможно).
- В каких-то случаях возможно сравнение с потенциальной контрольной группой (из других исследований).
- Надо сосредотачивать усилия в тех сферах, где организация может действительно оказать влияние, а не тех, где уже действует множество НКО

## Рекомендации

- Провести анализ  действующих и перспективных программ и подготовить  обоснованные предложения по возможным (нескольких) вариантам измерения
- В каких-то случаях возможно сравнение с потенциальной контрольной группой (из других исследований)
- Нет единого мерила успеха, единого подхода, общего набора показателей, пригодного для всех НКО.
- Обсудить варианты подходов с участием стейкхолдеров, включая,  доноров, благополучателей
- Необходимы творчество и настойчивость

*Источник:* A Practical Guide to Measuring and Managing Impact by Dr L. Hehenberger, A.-M. Harling, P. Scholten, April 2013. © EVPA.

# ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ

- http://socialvalue.ru – Социальные результаты и показатели
- http://ep.org.ru/?cat=98 АНО «Эволюция и Филантропия» / Evolution & Philanthropy (E&P)
- https://www.slideshare.net/evd_oa/impact-40956171 Социальное воздействие (Impact) измерение и управление.
- https://www.slideshare.net/evd_oa/ss-54375538 Измерение социального эффекта Базовые подходы и опыт E&P
- https://www.slideshare.net/evd_oa/ss-54561939 Общие системы измерения социальных результатов
- https://www.slideshare.net/evd_oa/ss-63324685 Эффективность социальных проектов
- https://www.slideshare.net/evd_oa/ss-72853490 Создание системы измерения и оценки социальных результатов.
- https://www.slideshare.net/evd_oa/05-25585626 Интегрирование стоимостного подхода в измерение и/или оценку создания общественного блага: международный опыт
- https://www.slideshare.net/evd_oa/ss-51855985 Измерение социального блага
- https://www.slideshare.net/evd_oa/lbg-2015 Руководство по применению модели LBG Международный стандарт оценки корпоративных социальных инвестиций
- http://www.donorsforum.ru/reports/6337/ Как оценить социальные результаты благотворительных программ компаний
- http://ep.org.ru/?p=3781 Круглый стол «Оценка социальных результатов благотворительных программ»
- http://ozenka.info/usefuldata/library/ Об оценке просто. Библиотека
- http://ozenka.info/usefuldata/metodics/pokazateli_dlya_izmereniya/301_file_1.pdf Показатели социальных результатов в сфере детства.

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!